



普通高等教育“十二五”规划教材

Y 幼儿园管理

YOU'ERYUAN GUANLI

◆主编 范喜庆 张 华 周 燕



中国地质大学出版社
ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

普通高等教育“十二五”规划教材

幼儿园管理

You'eryuan Guanli

主 编 范喜庆 张 华
副主编 谢 焱 罗 凤
李 娟 姚光红
编 委 朱 媛 李保民



中国地质大学出版社

ZHONGGUO DIZHI DAXUE CHUBANSHE

内 容 提 要

本书主要包括:管理与管理学、幼儿园管理概论、幼儿园组织机构和规章制度、幼儿园管理的过程和目标、幼儿园保教工作、幼儿园教育工作与课程管理、幼儿园安全管理、幼儿园环境创设与管理、幼儿园公共关系管理、幼儿园资源与管理、幼儿园工作评价与管理、幼儿园品牌管理。

本书在认真梳理管理理论的基础上,力求从理论和实践的结合上有所突破,形成完整的管理概念,渗透最新的管理理念,突出操作性、实用性。本书适合于高等学校学前教育专业学生作教材。

图书在版编目(CIP)数据

幼儿园管理 / 范喜庆, 张华, 周燕主编. — 武汉: 中国地质大学出版社, 2012. 7

ISBN 978 - 7 - 5625 - 2837 - 1

I. ①幼…

II. ①范… ②张… ③周…

III. ①幼儿园-管理-高等学校-教材

IV. ①G617

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 157260 号

幼儿园管理

范喜庆 张 华 周 燕 主 编

责任编辑: 湛福兴 李 权

选题策划: 庞 晏

责任校对: 李谷娟

出版发行: 中国地质大学出版社(武汉市洪山区鲁磨路 388 号)

邮政编码: 430074

电话: (010)82967039 传真: (010)82967037

E-mail: bxbook88@163.com

经销: 全国新华书店

<http://www.zgbook88.com>

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16

字数: 426 千字 印张: 16.625

版次: 2012 年 7 月第 1 版

印次: 2012 年 7 月第 1 次印刷

印刷: 北京市彩虹印刷有限责任公司

印数: 1—5 000 册

ISBN 978 - 7 - 5625 - 2837 - 1

定价: 35.00 元

如有印装质量问题请与印刷厂联系调换

前言

2001年,教育部颁布了《幼儿园教育指导纲要》,这标志着我国的教育事业踏上了一个新的里程。这既是对改革的总结,又是进一步深化改革的催化剂。近年来,随着教育事业改革步伐的加快,我国学前教育的改革与发展站在了一个新的、更高的历史起点上,迎来了重大的发展机遇。

学前教育事业蓬勃发展的重要因素是教育质量。办好幼儿园,提高整体教育质量,关键在于园长。一个好的园长就意味着一所好的幼儿园。一个好的园长要热爱幼儿教育事业,有事业心、责任感和献身精神;要有正确的教育思想和教育观念;要有科学的教育管理方法和能力;要有公正廉洁的品质和实事求是的思想作风。幼儿园管理是学前教育管理学的一个重要研究领域,是学前教育专业的主要专业课之一,也是幼儿园园长、教师岗前培训的必修课程。

本书是以幼儿园管理现象及其规律为研究对象,以培养学生的综合素质和实践能力为目标,运用现代管理学、教育管理学及学前教育管理学的基本理论阐释幼儿园管理的基本理论和基本原则,针对幼儿园各项实务管理提供可操作的程序和方法。全书共分十二章,内容包括:管理与管理学、幼儿园管理概论、幼儿园组织机构和规章制度、幼儿园管理的过程和目标、幼儿园保教工作、幼儿园教育工作与课程管理、幼儿园安全管理、幼儿园环境创设与管理、幼儿园公共关系管理、幼儿园资源与管理、幼儿园工作评价与管理、幼儿园品牌管理。

本书在编写过程中,力求既尊重幼儿园管理理论与实践自身的逻辑体系,又尊重学生掌握知识和形成能力的规律,同时也兼顾到教师教学的特点。在内容中插入了大量的案例和阅读资料,努力将幼儿园管理的基本规律、基本知识的学习与提高学生的实战能力有机地结合起来,尽量体现出教材的实用性、时代性和创新性。

通过本书的学习,可使学生学习到幼儿园管理的相关理论知识,掌握幼儿园管理的基本方法和技术,从而形成分析和解决幼儿园管理中实际问题的能力,对学生未来从事的学前教育工作打下良好的基础。

第一章、第七章由范喜庆老师编写,第六章由周燕老师编写,第三章由张华老师编写,第四章、第十二章由张智敏老师编写,第五章由谢焱老师编写,第九章由李娟老师编写,第十章由姚光红老师编写,第十一章由罗凤老师编写,第八章由李保民老师编写,第二章由朱媛老师编写。

本书适用于高等院校学前教育专业的教学,亦可作为幼儿园教师和园长短期培训的教材,还可作为广大学前教育工作者和研究人员的参考用书。

在编写本书过程,我们参阅或引用了一些专家、学者的有关研究成果,谨向他们致以诚挚的谢意。由于编者水平和能力有限,本书难免有遗漏或不妥之处,敬请广大读者批评指正。

编者
2012年6月

目 录

第一章 管理与管理学	1
第一节 管理的概念	1
第二节 管理学	5
第三节 管理学的发展历程	8
第二章 幼儿园管理概论	16
第一节 幼儿园管理的概念	16
第二节 幼儿园管理的学科性质和发展历程	19
第三节 幼儿园管理的任务和原则	22
第四节 幼儿园管理的方法	28
第三章 幼儿园组织机构和规章制度	35
第一节 幼儿园组织机构设置的意义和依据	35
第二节 幼儿园的组织机构	39
第三节 幼儿园管理体制变革	44
第四节 幼儿园规章制度概述	46
第五节 幼儿园规章制度的类型	50
第六节 园长负责制	66
第四章 幼儿园管理的过程和目标	70
第一节 管理过程概述	70
第二节 幼儿园管理过程的基本环节	73
第三节 幼儿园的目标管理	79
第五章 幼儿园保教工作	85
第一节 幼儿园保教工作的地位	85
第二节 保教结合原则	87
第三节 保教工作的正常运行	90
第四节 班级管理工作	95
第六章 幼儿园教育工作与课程管理	105
第一节 幼儿园教育工作	105
第二节 幼儿园科研与教研活动	111
第三节 幼儿园课程管理	117
第四节 幼儿园课程管理	121

第五节 幼儿园的园本课程开发	129
第七章 幼儿园安全管理	133
第一节 幼儿园安全管理概述	133
第二节 幼儿园班级安全管理	136
第三节 幼儿园卫生保健管理	142
第八章 幼儿园环境创设与管理	150
第一节 幼儿园环境创设概述	150
第二节 幼儿园环境创设的原则	152
第三节 幼儿园精神环境的创设	154
第四节 幼儿园物质环境的创设	158
第九章 幼儿园公共关系管理	168
第一节 幼儿园公共关系概述	168
第二节 幼儿园的家长工作管理	173
第三节 幼儿园与社区公共关系的管理	184
第四节 幼儿园与上级教育行政部门及媒体的公共关系管理	189
第十章 幼儿园资源与管理	192
第一节 人力资源管理	192
第二节 财务和总务管理	202
第三节 设备设施管理	212
第四节 幼儿园经营	218
第十一章 幼儿园工作评价与管理	224
第一节 幼儿园工作评价概述	224
第二节 幼儿园工作评价的设计	229
第三节 幼儿园具体工作评价	235
第十二章 幼儿园品牌管理	247
第一节 幼儿园的品牌	247
第二节 幼儿园的品牌管理与战略	254
参考文献	259

第一章 管理与管理学

学习目标

- ※理解管理和管理学的定义。
- ※了解管理的自然属性和社会属性。
- ※掌握管理的基本职能。
- ※了解管理科学的理论和管理学的产生和形成过程。

第一节 管理的概念

一、管理的定义

管理活动自古即有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。本书认为，管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制、创新等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

管理是一种社会现象和文化现象，它是一种与人类社会共生的社会活动，只要有人类社会存在，就会存在着管理活动。管理是人类社会实践的产物，也是人类社会实践的组织方式。管理的最基本形式是组织，或者说组织是管理最原始和最基本的手段。管理的任务是有效地实现人类活动的社会协作，通过最佳的协作方式和最优的组织结构保证在实现目标的过程中做出最小的支出，使人力、物力和财力都能发挥出最大效应。管理是一个体系，是管理者、被管理者、相应的物质载体，以及管理手段、技术和方法构成的组织系统。管理是一个过程，是管理者与被管理者共同实现他们的既定目标的活动过程。管理的最主要内容是处理人际关系。

二、管理的属性

马克思在《资本论》中分析资本主义企业管理时指出，“凡是直接生产过程具有社会

结合过程的形态，而不是表现为孤立生产者的独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有二重性。”“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面，完全撇开商业部门不说，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”

所以说，管理同时具有自然属性和社会属性。管理的两重属性是相互联系、相互渗透、相互制约的，是不可分割的。

1. 管理的自然属性

管理的自然属性表现为管理具有合理组织生产力（指挥劳动、协作劳动）的职能。这是由共同劳动的社会化性质所决定的，是进行社会化大生产和组织劳动协作过程的必要条件。管理的这一职能或属性在任何社会制度下都是存在的。

管理与人类社会共生共存。即使远古社会，也有专人对集体的共同劳动进行分工、分配、从事保管等事情，以后随着社会的发展，出现了专门的管理部门与管理者，管理成为社会劳动过程中不可缺少的一种特殊职能。有效的管理能以有限的资源最大限度地实现组织的目标，具有“放大倍率”的作用，因此，管理就是生产力。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性主要表现为维护和发展生产关系（监督劳动）与上层建筑的管理职能。管理总是同生产关系、社会制度相联系的。管理反映一定社会形态中人与人的关系，管理的目的、范围和内容，以及原则、方法等均取决于一定的社会形态的性质，取决于一定社会形态中占统治地位的社会关系。首先是经济关系，性质不同的经济关系，即所有制关系规定着管理特有的社会性质，决定着管理所要达到的预期目的，即为谁管理的问题。在人类漫长的历史进程中，管理从来就是为统治阶级，为生产资料的占有者服务的。

管理的社会属性还表现在它受历史文化传统的影响与制约。人类社会的各种组织总是处在一定的社会背景中，处于具体的地域与民族中。不同的国家，其地理环境、历史、文化、宗教传统、思维方法等有着深刻的差异，管理也就有着不同的特点，表现出不同的性质、模式与风格。

3. 幼儿园管理的二重性

幼儿园管理同样具有二重性，幼儿园工作是以育人为目的的社会共同劳动，需要周密的组织分工和协调指挥，要有专职管理人员和适宜的组织机构及必要的工作制度，并遵循科学规律，组织幼儿园教育与管理工作，提高共同劳动的效率、效益，这是其自然属性。

同时，幼儿园教育与管理工作必须贯彻一定的教育方针政策，依据一定社会、国家对人才规格的要求实施教育，并通过建立园所领导体制与组织机构，以及处理管理与被管理关系的活动，实现园所的整体工作目标，体现出其与一定生产关系、社会制度的要求相联

系的社会属性。

幼儿园管理工作要基于对管理二重性的正确认识,重视管理的自然属性,不断提高管理的科学化,并坚持社会主义办园方向,实施民主管理,优质高效地为培养社会主义建设者奠定良好的基础。

三、管理的职能

管理作为一个过程,管理者在其中要发挥的作用,就是管理者的职能,也就是通常说的管理职能。早期的管理理论一般认为,管理有计划、执行、控制三大基本职能。法国的法约尔认为,管理有五大职能:计划、组织、指挥、协调和控制。美国的古利克提出,管理有七项职能,即计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。美国管理学家孔茨的观点,即管理包括计划、组织、人员配备、指导和领导、控制五项职能。

我们认为,基本管理职能包括以下几方面内容。

1. 计划

任何有组织的集体活动,都需要在一定的计划指引下进行。计划就是对组织未来活动进行的一种预先筹划。管理者通过制订计划,可以帮助组织成员认清所处的环境和形势,指明其活动的目标及实现目标的途径。任何活动在开始之前,首先需要制订出计划,这样才能做到有的放矢。计划工作要包括以下内容。

(1) 研究活动条件

组织活动总是在某种环境条件下进行的。活动条件研究包括组织外部环境研究和内部条件研究两部分。外部环境研究分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,以找出环境变化的规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。组织内部条件研究,主要分析组织内部对各种资源的拥有状况和对这些资源的利用能力。

(2) 制订活动决策

活动条件研究为组织活动决策的制订提供了基本依据。如对幼儿园来说,在活动条件研究基础上制订活动决策,就是根据这种研究所揭示的环境机会和风险以及幼儿园在资源拥有和利用方面的优势和劣势,决定幼儿园在未来某个时期内的总体目标和方案。

(3) 编制行动计划

确定了组织未来的活动目标和方案以后,还要详细分析为了落实这种决策,组织需要采取哪些方面的具体行动,这些行动对组织内各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。编制行动计划的目的是,就是将决策所确定的目标在时间上和空间上分解落实到组织的各部门、各环节,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

2. 组织

为确保制订出来的计划能够顺利得到实现,管理者还需要对组织中每个单位、每个成员在工作执行之中的分工协作关系作出合理的安排。为此,管理者需要围绕组织职能完成如下几方面的工作。

(1) 设计组织结构

设计组织结构首先需要在将组织任务目标分解的基础上,将各部分需要分工开展的工作落实到具体的承担者,同时设计出机制和手段来确保执行具体工作的个人和单位能够密切配合、协调行动,使个体或局部的力量整合成为组织整体的力量。组织结构指的是界定组织中所进行活动的分工和协作关系的一种架构或框架。

(2) 配备人员

配备人员即根据各岗位所从事工作活动的要求以及组织所能整合到的员工素质和技能特征,将适当的人员安置在适当的岗位上,使适当的工作有适当的人去从事。

(3) 运行组织

运行组织即向配备在各岗位上的工作人员发布工作命令,并提供必要的信息和物质条件,从而使组织按设计的方案运行。

(4) 变革组织

变革组织是指对组织运行的过程进行监视,根据组织活动开展及内外部环境的变化情况研究和推行必要的组织变革。

3. 领导

为了有效地实现计划,管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员,同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去,这便是领导工作的任务。所谓领导,是指管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权力去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的一种具有很强艺术性的管理活动过程。实施有效的领导,要求管理者在特定的环境中,利用自身优秀的素质,采用适当的方法,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列的措施去提高和维持组织成员的工作积极性,使其将自己的能力充分地发挥出来。

4. 控制

控制是为了保证组织各部门、各环节能按既定的计划开展工作从而实现组织目标的一项管理活动。其内容包括:根据计划标准检查各部门、各环节的工作情况,判断其工作结果是否与计划要求相吻合以及存在偏差的程度。如果存在较大的偏差,则分析偏差产生后对业务活动的影响及产生偏差的具体原因。在此基础上,如果有必要的话,还要针对所发现的原因制订并实施纠正偏差的措施,以确保组织目标和计划的有效实现。

控制不仅是对组织计划执行情况的检查和监控,而且还可能是在偏差纠正措施难以取得预期效果或者组织内外环境出现重大变化时,使管理者在本计划执行期尚未结束前,就做出使某时点以后的组织活动发生局部甚至全局调整的计划修订或重新制订行为。这样,控制可能意味着新的计划过程的提前开始。

四、管理的核心

管理的核心是处理各种人际关系。管理不是个人的活动,它是在一定的组织中实施的。对主管人员来讲,管理是要在其职责范围内协调下属人员的行为,是要让别人同自己

一道去完成组织目标的活动。组织中的任何事都是由人来传达和处理的，所以主管人员既管人又管事，而管事实际上也是管人，管理活动自始至终，在每一个环节上都是与人打交道的，因此，说管理的核心是处理组织中的各种人际关系，包括主管人员与下属之间的关系，这是各种人际关系的主导与核心；组织内的一般成员之间的关系，不存在管理与被管理关系的人与人之间的关系，这种关系在组织中大量存在，它直接表现为组织的社会气氛；群体之间的关系，群体是组织内部的团体，有正式与非正式之分，正式团体是指组织内按专业分工所划分的各个部门，而非正式团体则是指正式团体的一些成员为某种共同的感情或需要而形成的一种无形的团体，要重视非正式团体的作用，处理好它们之间与正式团体之间的关系。

第二节 管理学

一、什么是管理学

管理学是为适应现代化大生产的需要而产生的，它的目的是研究在现有的条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。

管理学有两种认识：一是运筹学（Operational Research）是一门运用科学，并不是纯粹的数学，它具有多学科交叉的特点，如综合运用经济学、心理学、物理、化学等等中的方法来解决实际问题。二是管理科学（Management Science）是一门研究人类管理活动规律及其应用的科学。它偏重于用一些工具和方法来解决管理上的问题，如用运筹学、统计学等来定量定性分析。

二、管理学的特点

一般说来，管理学具有以下几个特点。

1. 一般性

管理学作为一般管理学，它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中共性原理的基础理论学科，无论是“宏观管理”还是“微观管理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究。管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

2. 多科性，或综合性

管理学的综合性表现为：在内容上，它需要从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理活动中概括和抽象出对各门具体管理学科都具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法；在方法上，它需要综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果，来研究管理活动过程中普遍存在的基本规律和一般方法。管理活动是很复杂的活动，影响这一活动的因素是多种多样的。搞好管理工作，必须考虑到组织内部和组织外部的多种错综复杂的因素，利用经济学、数学、生产力经济学、工程技术学、心理学、生理

学、仿真学、行为科学等的研究成果和运筹学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等最新成就，对管理进行定性的描述和定量的预测，从中研究出行之有效的管理理论，并用以指导管理的实际工作。所以从管理学与许多学科之间的相互关系来看，可以说，管理学是一门交叉学科或边缘学科，但从它又要综合利用上述多种学科的成果，才能发挥自己的作用来看，它又是一门综合性的学科。

3. 历史性

任何一种理论都是实践和历史的产物，管理学尤其如是。管理学是对前人管理实践、经验和管理思想、理论的总结、扬弃和发展。割断历史，不了解管理历史发展和前人对管理经验的理论总结，不进行历史考察，就很难理解建立管理学的依据。

4. 实用性，或实践性

管理学是为管理者提供从事管理的有用的理论、原则和方法的实用性学科。管理的实践性表现为它具有可行性，而它的可行性标准是通过经济效益和社会效益来加以衡量的。因此，管理学又是一门实用学科，只有把管理理论同管理实践相结合，才能真正发挥这门学科的作用。

三、管理科学理论

第二次世界大战时期，英国为解决国防需要而产生“运筹学”，发展了新的数学分析和计算技术，例如：统计判断、线性规划、排队论、博弈论、统筹法、模拟法、系统分析等。这些成果应用于管理工作就产生了“管理科学理论”，其主要内容是一系列的现代管理方法和技术。提出这一理论的代表人物是美国研究管理学和现代生产管理方法的著名学者伯法（E. S. Buffa）等人。他们开拓了管理学的另一个广阔的研究领域，使管理从以往定性的描述走向了定量的预测阶段。

管理科学理论是指以现代自然科学和技术科学的最新成果（如先进的数学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等）为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财力进行系统的定量的分析，并作出最优规划和决策的理论。这一理论是在第二次世界大战之后，与行为科学平行发展起来的。从历史渊源来看，管理科学是泰罗科学管理的继续和发展，因为它的主要目标也是探求最有效的工作方法或最优方案，以最短的时间、最少的支出，取得最大的效果。但它的研究范围已远远不是泰罗时代的“操作方法”和“作业研究”，而是面向整个组织的所有活动，并且它所采用的现代科技手段也是泰罗时代所无法比拟的。管理科学理论的主要内容包括以下三个方面。

1. 运筹学

运筹学是管理科学理论的基础，是在第二次世界大战中，以杰出的物理学家布莱克特（P. M. S. Blackett）为首的一部分英国科学家为了解决雷达的合理布置问题而发展起来的数学分析和计算技术。就其内容讲，这是一种分析的、实验的和定量的科学方法，专门研究在既定的物质条件（人力、物力、财力）下，为达到一定的目的，运用科学的方法，主要是数学的方法，进行数量分析，统筹兼顾研究对象的整个活动所有各个环节之间的关

系,为选择出最优方案提供数量上的依据,以便作出综合性的合理安排,最经济、最有效地使用人力、物力、财力,以达到最大的效果。运筹学后来被运用到管理领域,由于研究的不同,又形成了许多新的分支,这些分支主要有:

(1) 规划论

规划论用来研究如何充分利用企业的一切资源,包括人力、物资、设备、资金和时间,最大限度地完成各项计划任务,以获得最优的经济效益。规划论根据不同情况又可分为线性规划、非线性规划和动态规划。

(2) 库存论

库存论用来研究在什么时间,以什么数量,从什么地方供应,来补充零部件、器件、设备、资金等库存,既保证企业能有效运转,又使保持一定库存和补充采购的总费用最少。

(3) 排队论

排队论主要是用来研究在公用服务系统中,设置多少服务人员或设备最为合适,既不使顾客或使用者过长地排队等候,又不使服务人员及设备过久地闲置。

(4) 对策论

对策论又称博弈论,主要是用来研究在利益相互矛盾的各方竞争性活动中,如何使自己一方获得期望利益最大或期望损失最小,并求出制胜对方的最优策略。

(5) 搜索论

搜索论用来研究在寻找某种对象(如石油、煤矿、铁矿以及产品中的废品)的过程中,如何合理使用搜索手段(包括人、物、资金和时间),以便取得最好的搜索效果。

(6) 网络分析

网络分析是利用网络图对工程进行计划和控制的一种管理技术,常用的有“计划评审技术”(简称 PERT)和“关键线路法”(简称 CPM)。

2. 系统分析

系统分析这一概念是由美国兰德公司于 1949 年首先提出的,意思是把系统的观点和思想引入管理的方法中,认为事物是极其复杂的系统。运用科学和数学的方法对系统中事件的研究和分析,就是系统分析。其特点就是解决管理问题时要从全局出发,进行分析和研究,制定出正确的决策。因此,系统分析一般有如下步骤:

(1) 首先弄清并确定这一系统的最终目的,同时明确每个特定阶段的阶段性目标和任务。

(2) 必须把研究对象看作是一个整体,一个统一的系统,然后确定每个局部要解决的任务,研究它们之间,以及它们与总体目标之间的相互关系和相互影响。

(3) 寻求达到总体目标及与其相联系的各个局部任务和可供选择的方案。

(4) 对可供选择的方案进行分析比较,选出最优方案。

(5) 组织各项工作的实施。

系统分析和运筹学作为逻辑和计量方法,它们的共性很多。一般认为,系统分析研究的范围更广泛一些,多用于战略性质的高级决策研究,而运筹学研究的范围相对较窄一

些，一般多用于战术性的分析论证。但在实际中，作为决策工具，往往是两种方法共同使用，互相补充的。

3. 决策科学化

决策科学化是指决策时要以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思考方法。对大量的资料和数据按照事物的内在联系进行系统分析和计算，遵循科学程序，作出正确决策。上述“管理科学”理论的两项内容就是为决策科学化提供分析思路和分析技术的，同时，它所使用的先进工具——电子计算机和管理信息系统也为决策科学化提供了可能和依据。

管理科学理论的基本特征是，以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制以解决各项生产与经营问题。这一理论认为，管理就是应用各种数学模型和特征来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，寻求最优的解决方案，以达到企业的目标。

管理科学理论把现代科学方法运用到管理领域中，为现代管理决策提供了科学的方法。它使管理理论研究从定性到定量在科学的轨道上前进了一大步，同时它的应用对企业管理水平和效率的提高也起到了很大作用。但是，同其他理论一样，它也有自己的弱点：①把管理中与决策有关的各种复杂因素全部数量化，是不可能也不现实的；②这一理论忽略了人的因素，这不能不说是它的一大缺陷；③管理问题的研究与实践，不可能也不应该完全只依靠定量的分析，而忽视定性的分析。尽管如此，它的科学性还是被人们所普遍承认。

第三节 管理学的发展历程

了解管理科学的发展脉络，对理解和掌握管理的基本理论和规律，进一步学习幼儿园管理都是十分有帮助的。管理科学的发端和管理建立的标志是美国科学管理学派的创始人泰罗 1911 年出版的《科学管理原理》。

一、美国的“管理运动”

管理运动（其主要组成部分就是科学管理）也是一种历史现象，是一个过程，时间大约从 19 世纪末至 20 世纪 30 年代，大体上有四五十年。管理运动是人们对管理重要性的认识，以及由此而产生的对经济发展的重大影响的过程。它为提高效率 and 生产率提供了一种思路和解决问题的框架。

管理运动的“三次高潮”：第一次是 1911 年东方铁路公司提高票价的意见听证会和 1912 年美国国会为泰罗举行的听证会。当时东方铁路公司要提高客货运价，遭到货主和公众反对。马萨诸塞州州际商业委员会为此举行了一次听证会，公众方的律师布兰戴维斯（Brandeis）邀请泰罗等 11 位工程师作证，只要采用科学管理的技术和方法，铁路公司不必提高票价同样可以盈利。结果公众方胜诉，同时也将科学管理引入了社会。

第二次高潮是 1920 年美国通用汽车公司的改组。当时公司濒临倒闭，小斯隆（Alfred

P. Sloan Jr.) 就任总经理, 对公司进行了大刀阔斧的改组——实行“集中政策控制下的分权制”, 建立多个利润中心。公司很快恢复元气, 他们依靠的不是技术, 而是管理与组织, 因而也认识到管理的范围不仅仅是生产管理, 而是要比这大得多。

第三次高潮是 1924—1932 年梅约在美国西屋电气公司霍桑工厂进行的试验, 结论引起轰动——提出要注意人的因素, 这可以看作是管理科学的里程碑之一, 是一个重要的转折点。

到本世纪 30 年代, 爆发了大危机, 管理运动受到了影响。但是前后四五十年的运动, 改变了人们的观念, 引起了人们思想上、观念上的转变, 对经济的发展起到了重要作用。管理运动为管理学的形成和发展奠定了基础。

二、泰罗与“科学管理”理论

弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor), 出生于美国费城一个富有的律师家庭。泰罗一生致力于“科学管理”。美国国会于 1912 年举行对泰罗的科学管理理论 (简称“泰罗制”) 和其他工场管理制的听证会, 泰罗在听证会上作了精彩的证词, 向公众宣传科学管理的原理及其具体的方法、技术, 引起了极大的反响。

“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面。

1. 科学管理的中心问题是提高效率

泰罗认为, 要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”, 就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人, 把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来, 加上必要的休息时间和其他延误时间, 就得出完成该项工作所需要的总时间, 据此定出一个工人“合理的日工作量”, 这就是所谓的工作定额原理。

2. 为了提高劳动生产率, 必须为工作挑选“第一流的工人”

所谓第一流的工人, 泰罗认为: “每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的, 除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时, 泰罗是以“第一流的工人不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础, 而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为, 健全的人事管理的基本原则是: 使工人的能力同工作相配合, 管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作, 培训他成为第一流的工人, 激励他尽最大的努力来工作。

3. 要使工人掌握标准化的操作方法, 使用标准化的工具、机器和材料, 并使作业环境标准化, 这就是所谓标准化原理

泰罗认为, 必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配, 机器的安排和作业环境的布置等进行分析, 消除各种不合理的因素, 把各种最好的因素结合起来, 形成一种最好的方法, 他把这叫作是管理当局的首要职责。

4. 实行刺激性的计件工资报酬制度

为了鼓励工人努力工作、完成定额, 泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三个内容: ①通过工时研究和分析, 制定出一个有科学依据的定额或标准; ②采用一种叫作

“差别计件制”的刺激性的付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动。例如，如果工人只完成定额的80%，就按80%工资率付酬；如果超过了定额的120%，则按120%工资率付酬；③工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

5. 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力

对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事协调与合作的基础。

6. 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法

所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具等，都由他根据自己的或别人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具；拟定计划并发布指示和命令；比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制等工作。至于现场的工人，则从事执行的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

7. 实行“职能工长制”

泰罗主张实行“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点：①对管理者的培训所花费的时间较少；②管理者的职责明确，因而可以提高效率；③由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱。所以，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

8. 在组织机构的管理控制上实行例外原则

泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

泰罗在管理方面的主要著作有：《计件工资制》（1895年）、《车间管理》（1903年）、《科学管理原理》（其中包括在国会上的证词，1912年）。泰罗通过这一系列的著作，总结了几十年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了科学管理的理论。泰罗在管理理论方面做了许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”。

三、“科学管理”理论的其他代表人物

泰罗的科学管理理论在 20 世纪初得到了广泛的传播和应用,影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中,有许多人也积极从事于管理实践与理论的研究,丰富和发展了“科学管理理论”。其中比较著名的有:

1. 卡尔·乔治·巴思 (Carl George Barth)

他是美籍数学家,是泰罗最早、最亲密的合作者,为科学管理工作作出了很大贡献。他是个很有造诣的数学家,其研究的许多数学方法和公式,为泰罗的工时研究、动作研究、金属切削试验等研究工作提供了理论依据。

2. 亨利·甘特 (Henry L. Gantt)

美国管理学家、机械工程师甘特是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者,他与泰罗密切配合,使“科学管理”理论得到了进一步的发展。特别是他的“甘特图”(Gantt Chart),是当时计划和控制生产的有效工具,并为当今现代化方法 PERT (计划评审技术)奠定了基石。他还提出了“计件奖励工资制”,即除了按日支付有保证的工资外,超额部分给予奖励;完不成定额的,可以得到原定日工资,这种制度补充了泰罗的差别计件工资制的不足。此外,甘特还很重视管理中人的因素,强调“工业民主”和更重视人的领导方式,这对后来的人际关系理论有很大的影响。

3. 吉尔布雷瑟夫妇 (Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth)

美国工程师弗兰克·吉尔布雷瑟与夫人(心理学博士莉莲·吉尔布雷瑟)在动作研究和工作简化方面作出了特殊贡献。他们采用两种手段进行时间与动作研究:①工人的操作动作分解为 17 种基本动作,吉尔布雷瑟称之为“therbligs”(这个字即为吉尔布雷瑟英文字母的倒写);②用拍影片的方法、记录和分析工人的操作动作,寻找合理的最佳动作,以提高工作效率。通过这些手段,他们纠正了工人操作时某些不必要的多余动作,形成了快速准确的工作方法。与泰罗不同的是,吉尔布雷瑟夫妇在工作中开始注意到人的因素,在一定程度上试图把效率和人的关系结合起来。吉尔布雷瑟毕生致力于提高效率,即通过减少劳动中的动作浪费来提高效率,被人们称之为“动作专家”。

4. 哈林顿·埃默森 (Harrington Emerson)

美国早期的科学管理研究工作者,从 1903 年起就同泰罗有紧密的联系,并独立地发展了科学管理的许多原理。如他对效率问题作了较多的研究和实践,提出了提高效率的 12 条原则,即①明确的目的;②注意局部和整体的关系;③虚心请教;④严守规章;⑤公平;⑥准确、及时、永久性的记录;⑦合理调配人、财、物;⑧定额和工作进度;⑨条件标准化;⑩工作方法标准化;⑪手续标准化;⑫奖励效率。在组织机构方面,提出了直线和参谋制组织形式等等。另外,他还在职工的选择和培训、心理因素对生产的影响、工时测定等方面也作出了贡献。尽管泰罗的追随者在许多方面不同程度地发展了“科学管理”理论和方法,但总的来说,他们和泰罗一样,研究的范围始终没有超出劳动作业的技术过程,没有超出车间管理的范围。